

TRABAJO DE GRADO

DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA LA MARCA
“PROYECTOS SUSTENTABLES”, CON EL PROPÓSITO DE POSICIONARSE COMO UNA
EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL MERCADO DE ENERGÍAS RENOVABLES

Fernando Duque Cruz

Director: Sandra Milena Valbuena Hernández

Maestría en Administración de Empresas – MBA
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Universidad EAN

Bogotá, D.C. -Colombia – abril de 2019

Página de aceptación.

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Para mi esposa Nelly y mis hijos Cesar, Sebastian y Eric Fabian.

Para Ángel María Díaz Bueno (QEPD) y César Augusto Díaz Carrillo.

Mi agradecimiento a los tutores y a mi directora de grado, Sandra Milena Valbuena Hernández, quienes con su guía hicieron posible que este propósito iniciado en 2018 llegara a feliz término.

Mis respetos póstumos para el profesor Nelson Díaz, QEPD.

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo:.....	7
2. Introducción:.....	8
3. Objetivo general y específicos:	9
4. Justificación:	10
5. Marco institucional de la empresa donde se realiza el trabajo dirigido:	13
6. Marco teórico:.....	20
7. Diseño metodológico:.....	29
8. Desarrollo del trabajo:	30
9. Conclusiones:	44
10. Recomendaciones:	45
11. Referencias:	46
12. Anexos:	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gestión de Comunicaciones	17
Tabla 2: Acerca de las Comunicaciones	21
Tabla 3: Acerca de la Estrategia	23
Tabla 4: Energías Renovables	25
Tabla 5: Acerca de la Sustentabilidad	26
Tabla 6: Acerca de la Cadena de Suministro	28
Tabla 7: Análisis DOFA	31
Tabla 8: Actores Institucionales	32
Tabla 9: Empresa por tipo de energía y cadena de suministro (segmento)	35
Tabla 10: Identificación de la competencia	35
Tabla 11: Plan Estratégico de Comunicaciones	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Energía Renovable a 2050	10
Figura 2: Estructura Organizacional	15
Figura 3: Mapa de Procesos	17
Figura 4: Enlace Estructural	20

DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA LA MARCA “PROYECTOS SUSTENTABLES”, CON EL PROPÓSITO DE POSICIONARSE COMO UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL MERCADO DE ENERGÍAS RENOVABLES.

1. Resumen ejecutivo:

En Colombia, hoy en día, la energía eléctrica proviene principalmente en un 70% de fuentes renovables (convencional - hidroeléctricas) y un 30% de fuentes no renovables (termoeléctricas – gas). Debido a la variabilidad en el suministro de agua (abundante durante las épocas de invierno y escasa en verano), fuente de las plantas hidroeléctricas, el uso de energías renovables no convencionales (solar, eólica, biomasa, geotermia) se presenta hoy en día como una alternativa para respaldar la generación hidroeléctrica que alimenta el sistema interconectado nacional (SIN) y como fuente de energía en las zonas que no están interconectadas al anterior sistema (ZNI) que para el año 2030 se espera generen 2300 MW en Colombia. En este contexto la empresa “Proyectos Sustentables” considera diseñar un plan estratégico de comunicaciones con el propósito de posicionarse como una empresa especializada en este mercado dada la oportunidad de crecimiento previsto, mencionada anteriormente.

Para diseñar dicho plan estratégico de comunicaciones se identifica y segmenta los principales actores (posibles clientes y la competencia) teniendo en cuenta la cadena de suministro: generación (transforman la energía hidráulica, solar, y eólica en energía eléctrica), transmisión (transportan la energía eléctrica a través de redes eléctrica conectadas al SIN), comercialización (compra-venta) y distribución (entrega la energía eléctrica al consumidor final – hogares, industrias, etc.) con el objeto de identificar sus principales características y de esta manera identificar las ventajas competitivas que soporten junto a los valores corporativos el plan estratégico de comunicaciones.

El plan estratégico de comunicaciones, dirigido en una primera fase a los generadores de energía, se despliega en un plan de acción que incluye el propósito, las actividades a efectuar, los recursos requeridos para efectuar las actividades, el tiempo estimado, el presupuesto global asignado y el resultado esperado.

2. Introducción:

Con este trabajo de grado se pretende diseñar un Plan Estratégico de Comunicaciones para el posicionamiento de la marca “Proyectos Sustentables” como empresa de consultoría en el mercado de energías renovables. La marca “Proyectos Sustentables” está en proceso de formación como una compañía de carácter privado, cuyo objeto social es prestar servicios de consultoría para el estudio, análisis y diagnóstico de procesos productivos que incluyen sistemas de transformación de materias primas en productos terminados y sus sistemas auxiliares (generación eléctrica, transferencia de calor, compresión de aire, instrumentación y sistemas de control y monitoreo, sistemas de contra incendio, drenajes, venteos, etc.).

Con la implementación y despliegue de la estrategia comunicativa se busca obtener una retroalimentación de los posibles consumidores sobre su interés para establecer negocios con la marca y los servicios que ofrece.

Aunque desde 1987 el tema de la sustentabilidad (sustainability) esta planteado, aún hoy en día para investigadores como Gareis, (2009) citado por Michaelides, R., Bryde, D., & Ohaeri, U. (2014) el proceso de integración de los conceptos de sustentabilidad en la gestión de proyectos se encuentra en sus primeras etapas. En este sentido se buscar desplegar un plan de comunicaciones que incluya el concepto de la sustentabilidad en los proyectos de energías renovables.

De acuerdo con lo anterior, se busca generar una estrategia de comunicaciones empresarial cuyo resultado sea un Plan Estratégico de Comunicación para alcanzar el propósito inicial de la empresa: posicionarse como empresa de consultoría en el mercado de las energías renovables.

Adicionalmente, para generar un plan de comunicaciones, además de los criterios de sustentabilidad, se tiene en cuenta la cadena de suministro de la industria de las energías renovables la cual es similar en lo conceptual a cualquier otra cadena que requiere de insumos (energía solar, eólica, geotérmica, biomasa, etc.) para transformarlos (procesarlos) en productos (energía útil) y llevarlos al consumidor final. Este tipo de industria es intensiva en el uso de bienes de capital (para efectos de transformar la energía solar, eólica, geotérmica, etc. en

producto de venta) y Según Merrow (2012) el negocio por lo general desea incrementar los gastos en estos bienes con el objeto de entregar los proyectos a tiempo. Por lo tanto, uno de los diferenciadores de la marca se soporta en la entrega a tiempo según los requerimientos del cliente.

El plan de comunicaciones pretende diferenciarse en cuanto a la gestión eficaz de las actividades críticas como la planificación inicial, diseño, adquisición, puesta en marcha y actividades como las estimaciones de costos originales poco realistas o demasiado optimistas y una definición de alcance incompleta que según Jergeas (2008) son causa de sobrecostos. También, el plan de comunicaciones pretende diferenciarse en sus procesos de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos, además de programas que incluyan un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral. Según la CEPAL (2006) "...proyectos y programas se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico..."

A modo de conclusión preliminar, es válido generar estrategias de comunicaciones que impliquen la mejora en el entorno empresarial no solo desde el punto de vista de la gestión de negocio sino desde el punto de vista de la sustentabilidad la cual incluye el uso de energías renovables: El negocio solo es posible si hay sitio donde llevarlo a cabo (planeta) y con quien efectuarlo (población).

3. Objetivo general y específicos:

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico de comunicaciones para dar a conocer la marca "Proyectos Sustentables" como alternativa en la consultoría y gestión sustentable de energías renovables.

Objetivos Específicos:

- a. Definir el segmento al cual se dirigirá el mensaje del presente plan de comunicaciones.
- b. Definir los canales de comunicación para dar a conocer la marca Proyectos Sustentables.

c. Diseñar un plan de acción para llevar a cabo la difusión de la marca Proyectos Sustentables.

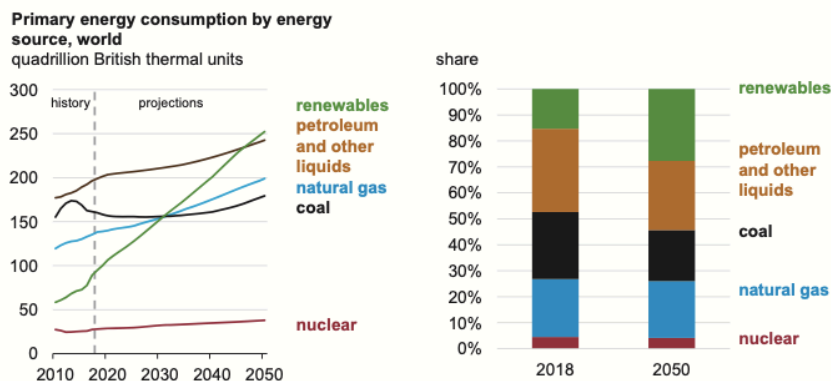
4. Justificación:

Conveniencia:

La iniciativa planteada es conveniente teniendo en cuenta que las energías renovables no generan emisiones contaminantes a la atmósfera y se conforman como una alternativa viable que reemplace el uso de los combustibles fósiles que emiten gases contaminantes durante sus procesos de transformación en energía útil. En la actualidad, los combustibles fósiles aportan el 80% de la energía que mueve el mundo en tanto las energías renovables aportan el 20% restante. Es viable seguir ampliando la participación de las energías renovables en este mercado con el objeto de reducir el uso de combustibles fósiles ya que de acuerdo a la IEA (2019) se espera que para el año 2050 (ver gráfica 1) las energías renovables pasen de producir 100QBTU (15% del mercado) a 250 QBTU (28% del mercado) en el 2050 en tanto el petróleo pasa de 200QBTU (32% del mercado) a 240QBTU (27% del mercado). IEA (2019)

Figura 1. Energía Renovable a 2050

Renewable energy becomes the leading source of primary energy consumption by 2050 in the Reference case—



U.S. Energy Information Administration

#EO2019 | www.eia.gov/ieo

31

Fuente: International Energy Outlook 2019

Por lo tanto, esta iniciativa apunta a buscar la estrategia de comunicaciones mas adecuada para adentrarse en este mercado.

Relevancia Social:

En términos generales, las inversiones asociadas a este tema terminan afectando no solo a la sociedad particular afectada directamente por cada iniciativa sino a la sociedad en su conjunto de modo positivo debido a que su impacto en la emisión de gases contaminantes es nulo, no obstante, su implementación y operación es causa de problemas sociales y ambientales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que una iniciativa de proyecto abandonada en su fase de ejecución genera pérdidas económicas no solo al negocio, sino también a toda la cadena de suministro que de un modo u otro articuló sus procesos productivos a estas iniciativas, tanto desde el punto de vista del capital a invertir como desde el punto de vista del trabajo directo e indirecto, que afecta a las comunidades asociadas directamente a la iniciativa.

La estrategia de comunicaciones por tanto apunta a destacar la importancia que puede tener la empresa en la búsqueda de alternativas ambiental y socialmente responsables.

Implicaciones Prácticas:

La estrategia de comunicaciones tiene como propósito central que la empresa entre al mercado de las energías renovables como firma consultora para contribuir en la expansión del dicho mercado como fuente para generar energía útil y productos de la vida cotidiana. Según la UPME (2013), aproximadamente el 81% de la energía consumida a nivel mundial proviene de fuentes fósiles, mientras que el 19% restante proviene de fuentes renovables y aproximadamente un 78% de la energía consumida en Colombia proviene de fuentes fósiles, mientras que el 22% restante proviene de fuentes renovables.

Por lo tanto, la propuesta busca generar una estrategia de comunicaciones apalancada en criterios de sustentabilidad (viabilidad económica, viabilidad social y viabilidad ambiental) que, enlazados estructuralmente a la estrategia empresarial y a la cadena de suministro, le den vida a la marca y le permitan afianzarse como empresa consultora en el mercado de las energías renovables que se distinga por incluir actividades críticas como la planificación inicial, diseño,

adquisición, puesta en marcha, estimaciones de costos, definición de alcance y los procesos de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos, responsabilidad social y cuidado del entorno.

Valor Teórico:

La empresa ha encontrado una oportunidad de negocio en el sector de las energías renovables y el plan estratégico de comunicaciones, para promocionarla se apalanca en la sustentabilidad pues de acuerdo con Kumar, V. (2014) la sustentabilidad (sustainability) llama la atención de académicos, formuladores de políticas y empresas, pues éstas reconocen la necesidad y las oportunidades de implementar prácticas sostenibles en sus operaciones y aduce que el mercadeo juega un papel importante tanto en la aplicación de tales iniciativas como en la promoción de ellas, lo que puede ser ampliamente respaldado por el branding.

Es indispensable impulsar estrategias comunicativas que integren las diferentes perspectivas de cómo hacer proyectos – negocios sustentables desde el punto de vista de las energías renovables. Esto se traduce en beneficios desde el punto de vista económico, social y ambiental en la medida que las emisiones (medibles y rastreables en el tiempo) ambientales y sus consecuencias negativas sean mínimas. Si la idea de negocio se enmarca desde una visión sistémica que integre los aspectos de responsabilidad social, cuidado ambiental con la viabilidad económica y la estrategia de comunicaciones logra comunicarlo entonces se benefician las generaciones presentes y futuras.

En razón a que se trata de generar estrategias de branding sustentable para promover la marca, es posible adaptarlos, del contexto particular de este análisis (energías renovables), a conceptos mas amplios en otro tipo de negocios tanto del sector primario, como del sector secundario y terciario en la medida en que el branding sustentable permanezca.

Utilidad Metodológica:

Esta propuesta usa criterios encontrados en análisis de ciclo de vida tipo Front End Loading Jergeas, G. F. (2008). relacionados con la autorización por puertas o fases de desarrollo de proyectos y negocios que son típicos en la industria energética y para este caso la primera fase de

desarrollo para desplegar el plan de comunicaciones se centra en las empresas generadoras de energías renovables. En las siguientes dos fases, a futuro, se desplegará el plan hacia las empresas transportadores de energía y posteriormente hacia las empresas comercializadores y distribuidores de energía. El criterio de desplegar el plan de comunicaciones por fases se basa en que el mensaje es diferente para cada uno de los actores de la cadena de suministro.

Desde este punto de vista, se puede inferir que esta estrategia de comunicaciones por fases se puede adaptar a otro tipo de empresas-industrias en tanto se adopte el branding sustentable como eje central del análisis. Por lo anteriormente expuesto, el plan de comunicaciones busca entonces que la marca se posicione como referente en la “mente” de los clientes potenciales resaltando los valores corporativos de la marca y los elementos diferenciadores respecto a la competencia los cuales se detallan en el numeral 5.

5. Marco institucional de la empresa donde se realiza el trabajo dirigido:

En la presente sección se declara la misión y la visión de la marca y posteriormente se delinea el marco estratégico, la estructura organizacional propuesta, junto al mapa de procesos que indica el modo en que se vincula el producto final hacia arriba con la misión.

El Trabajo de grado está dirigido a elaborar un Plan Estratégico de Comunicaciones como punto de partida para la formación de la marca “Proyectos Sustentables” cuyo propósito es prestar servicios de consultoría para el estudio, análisis y diagnóstico de procesos productivos en fase de planeación estratégica, en fase de proyecto y/o en etapa operativa de modo promover el uso de energías renovables y minimizar la emisión de material contaminante hacia la atmósfera, la tierra y/o los cuerpos acuíferos. Es esencial tener y aplicar un Plan Estratégico de Comunicaciones ya que según Giraldo-Dávila, A. F., & Maya-Franco, C. M. (2016) comunicarse es un proceso inherente al hombre para tener contacto en su entorno social y las comunicaciones entre empresas no son una excepción a esta premisa. Al final del día, las empresas son asociaciones entre seres humanos que persiguen diferentes intereses en los cuales coinciden por encontrar puntos en común en dichos intereses.

Misión

Proyectos Sustentables está enfocada a “prestar servicios de consultoría para el estudio, análisis y diagnóstico de procesos productivos de modo de fomentar el uso de energías renovables y minimizar la emisión de material contaminante hacia la atmósfera, la tierra y/o los cuerpos acuíferos”.

Visión

Proyectos Sustentables busca posicionarse en el tiempo como empresa de consultoría en el mercado formado por empresas cuyos procesos productivos se basen en el uso de energía y/o generen subproductos contaminantes, mediante el uso de sistemas estandarizados de gestión sustentable en el marco de tiempos, presupuestos y recursos disponibles. Para el año 2025 busca ser reconocida como una de las mejores en el entorno nacional.

Valores Corporativos

La sustentabilidad como principio rector de la empresa.

La coherencia que vincula la misión, la visión y el marco estratégico con los productos entregados.

La transparencia en las negociaciones.

La ética como conducta de vida.

El respeto hacia los grupos de interés (internos y externos).

La credibilidad fruto de cumplir con la promesa de valor indicada en la misión.

Marco Estratégico

El marco estratégico de la empresa que incluye la misión, visión y los valores corporativos muestra el estado actual de la empresa (en formación), la estructura organizacional, mapa de procesos junto con el propósito inmediato de acción, el plan estratégico de comunicaciones para promocionar la marca.

Como se indicó anteriormente, la marca “Proyectos Sustentables” está en proceso de formación como una compañía de carácter privado, cuyo objeto social es prestar servicios de consultoría para el estudio, análisis y diagnóstico de procesos productivos que incluyen sistemas

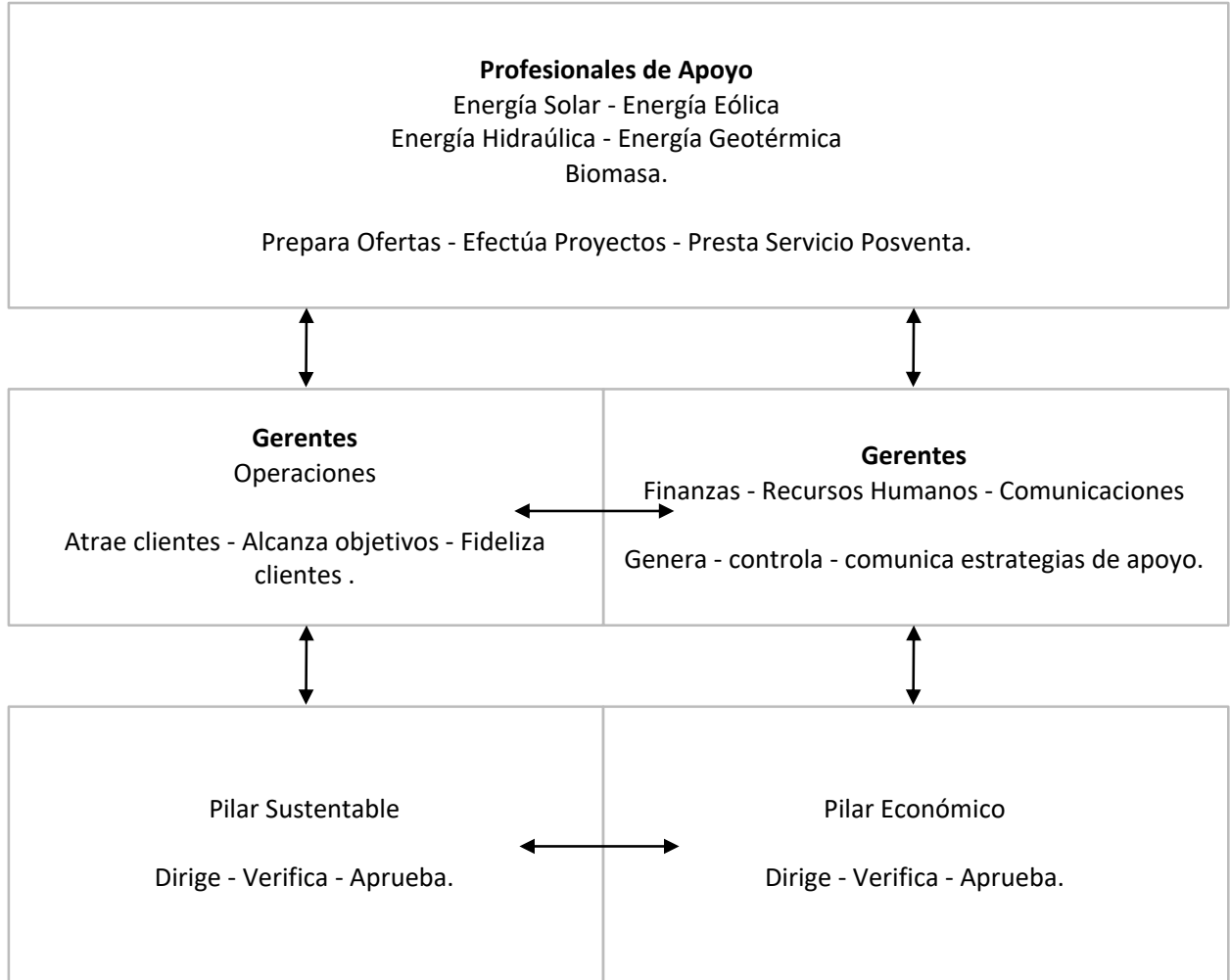
de transformación de materias primas en productos terminados y sus sistemas de soporte (generación eléctrica, transferencia de calor, compresión de aire, instrumentación y sistemas de control y monitoreo, sistemas de contra incendio, drenajes, venteos, etc.).

Las ventajas competitivas identificadas corresponden a una estructura de costos bajos, entregas a tiempo, maximización del uso de estándares, capacidad para minimizar la emisión de contaminantes sólidos y líquidos a la tierra y procesos de identificación, preparación, estimación de costos, evaluación, seguimiento y control de proyectos enmarcados en la sustentabilidad.

La estructura organizacional estará cimentada por una persona enfocada en la parte técnica (pilar de sustentabilidad) y una persona enfocada en el negocio (pilar económico).

Adicionalmente, contará con una planta de gerentes y especialistas de consultoría, subcontractados por proyecto, enfocados en el área de energías renovables y la sustentabilidad. Se tiene previsto un fortalecimiento de planta y rápida adaptabilidad en la medida en que la marca crezca. Ver Figura 2.

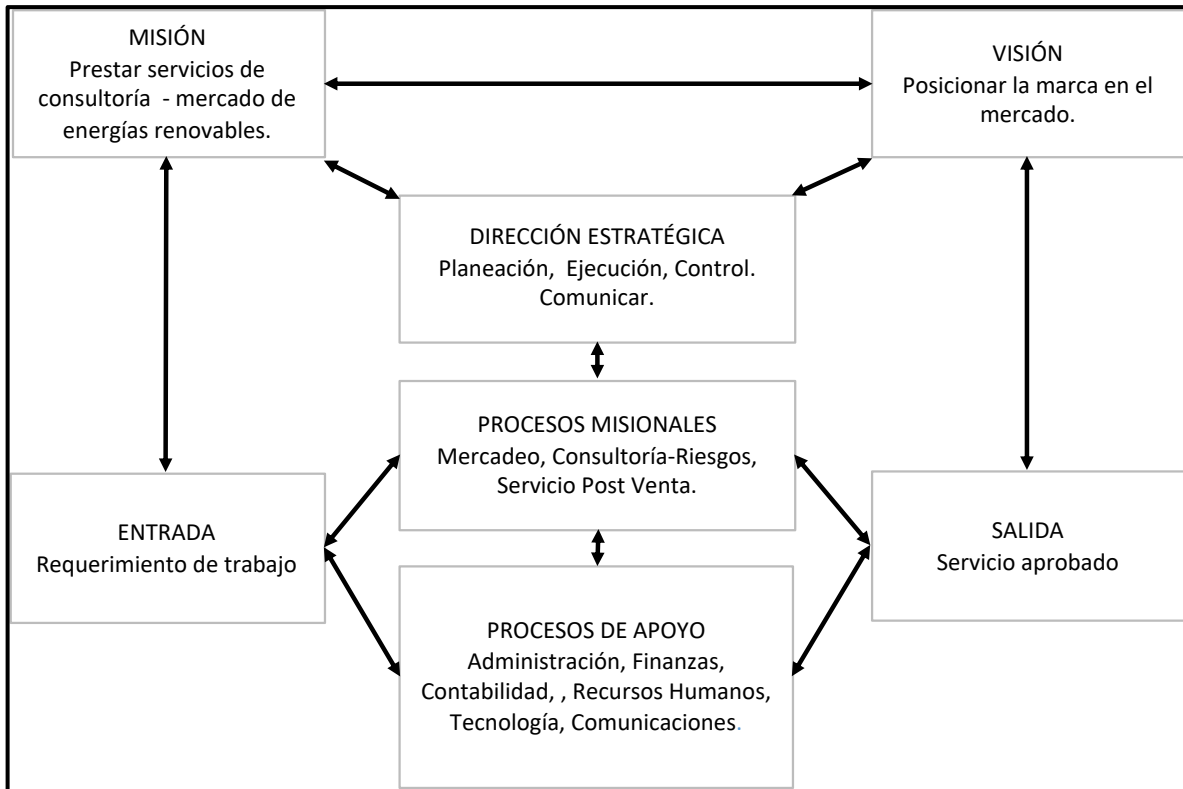
Figura 2. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos de gestión incluye los procesos misionales y de apoyo que permiten transformar un requerimiento de trabajo en un servicio alineado al propósito de la marca. Ver Figura 3.

Figura 3. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

El proceso relativo a la estrategia de comunicaciones para posicionar la marca (que hace referencia al branding) se muestra en la Tabla 1

Tabla 1. Gestión de Comunicaciones

Gestión de Comunicaciones		
Planear	Ejecutar	Controlar Monitorear
Identificar potenciales clientes. Canales de comunicación requeridos para efectuar el contacto. La misión, visión, valores corporativos, servicios ofrecidos, elementos diferenciadores, análisis DOFA, análisis de la competencia.		

Fuente: Elaboración propia

Este marco estratégico implica el uso de estándares de reconocimiento internacional relacionados con la gestión de proyectos, responsabilidad social y ambiental adaptados a los requerimientos propios de cada consultoría y el uso de medios y herramientas digitales que permitan atender los requerimientos desde la primera consulta tales como software para gestión de negocios, proyectos e ingeniería usuales en este tipo de negocios. También, incluye estrategias comunicativas de posicionamiento de marca (branding) sustentable.

El plan estratégico de comunicaciones (desarrollado en el numeral 8) para promocionar la marca busca entonces que ésta se posicione como referente en la “mente” de los clientes potenciales resaltando los valores corporativos, las diferencias respecto a la competencia y el servicio ofrecido; para lograrlo se requiere un análisis del entorno tipo DOFA, identificar los clientes potenciales, identificar la competencia y con estos resultados definir el segmento al cual se dirigirá el mensaje del presente plan de comunicaciones, definir los canales de comunicación para dar a conocer la marca y diseñar un plan de acción para llevar a cabo la difusión de la marca.

De acuerdo con Kotler, 2013 (pag 276), “El branding consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias”. Se busca que la marca resida en la mente de los clientes reales o potenciales quienes al final del día adquieren la marca que de algún modo les atrae.

Según Kumar, V (2014) en contraste con los mercados de consumo, la relevancia de la marca en los mercados industriales depende principalmente de los efectos de reducción de costos de información y riesgo y están dispuestos a pagar una prima por ello cuando las inversiones son altas. La sustentabilidad se relaciona con valores de responsabilidad, social, ambiental y moralidad. Por lo tanto, las empresas industriales pueden tener un mejor atractivo para los clientes orientados a la sostenibilidad mediante la implementación de prácticas de sostenibilidad en sus operaciones, comunicando estas prácticas a sus clientes y transformándolos en asociaciones que se conviertan parte de su imagen de marca.

Dicho esto, gestionar la marca incluye las siguientes actividades:

- Determinar la composición del mercado y sus clientes.

Ver Tabla 8 y Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6. De esta actividad se define un nicho para iniciar el proceso de difusión de la marca.

- Determinar la composición de la competencia y los elementos diferenciadores para posicionar la marca. Ver Tabla 10.

- Determinar los valores corporativos de la de marca:

Se indica en este numeral (apartado Valores Corporativos)

- Identidad de la marca.

Esta compuesta por el nombre de la marca, la misión, visión, valores corporativos y las ventajas competitivas identificadas. El propósito del mensaje es difundir la marca junto con la identidad que la diferencia del resto y la hace única, los servicios que ofrece, las ventajas competitivas que posee la marca en beneficio de la organización objetivo y los criterios de sustentabilidad de la empresa; de este modo, el mensaje propuesto a difundir incluye criterios como el liderazgo que promueva la actividad innovadora y sustentable, los profesionales empoderados parte de la empresa, con visión sistémica para generar nuevas ideas e iniciativas innovadoras, los valores que contribuyen a el respeto por el medio ambiente, la sociedad y el negocio que nos rodea. Se busca que la imagen reflejada en el cliente (para estos efectos consumidor del producto) le genere seguridad, confianza, le inspire un mundo mejor, le permita percibir su instalación libre de riesgos

La asociación de marca (imagen): es decir conectar la marca con los clientes.

Esta actividad junto con el mensaje a difundir son parte del plan de acción. Los insumos se indican en el plan de acción.

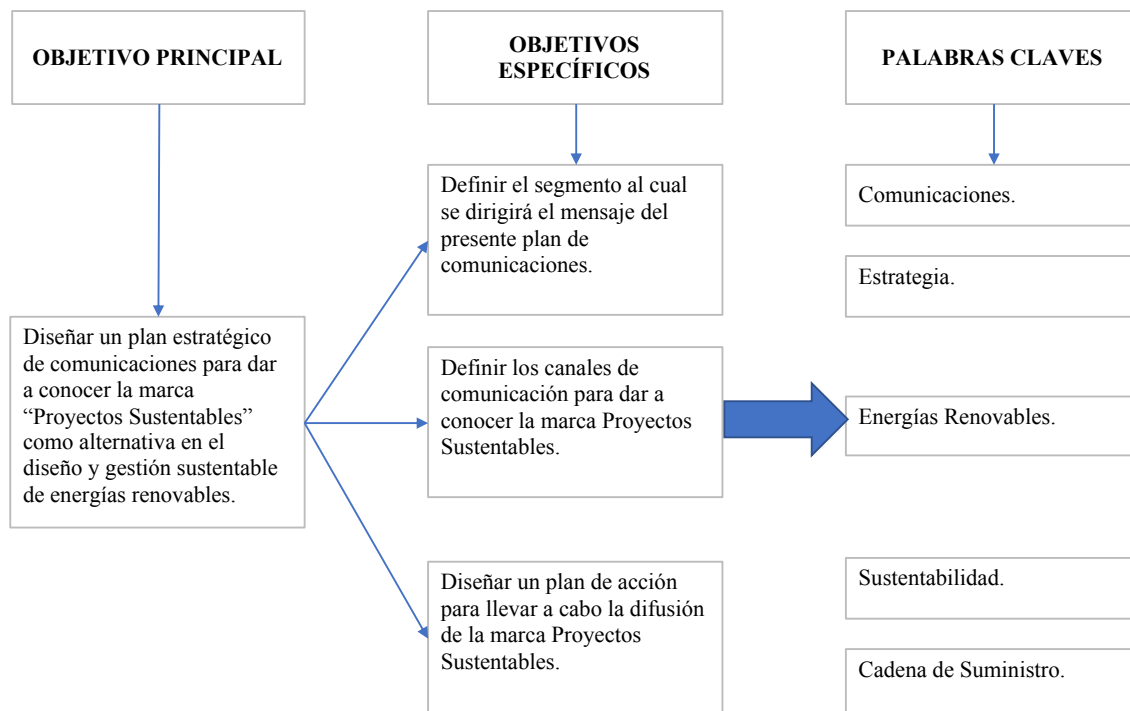
Como se puede inferir del plan estratégico de comunicaciones, el mensaje a difundir es el producto del plan de acción desplegado, puesto que dicho mensaje requiere de un tratamiento

especial por parte de expertos en el tema. En el análisis DOFA se encontró que una de las principales debilidades de la empresa es la poca experiencia comercial y de ventas y por tanto uno de los recursos para desplegar el plan de acción es subcontratar una empresa especialista en difusión de marcas para crear la campaña publicitaria planeada.

6. Marco teórico:

El presente marco teórico esta sustentado en las palabras clave seleccionadas que definen su estructura, y se enlazan al objetivo general y los objetivos específicos, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Enlace estructural



Fuente: Elaboración propia

Con la bibliografía de referencia acerca de las palabras clave se busca sustentar y dar contexto al propósito principal de esta investigación. Este propósito está centrado en la búsqueda de una

estrategia de comunicaciones que desde el branding logre llamar la atención de los potenciales clientes para efectuar negocios.

Las palabras claves seleccionadas implican aspectos relevantes de modo que al desplegar los resultados de dicha estrategia se cumpla con el objetivo principal de esta investigación en el contexto actual de sustentabilidad y uso de energías renovable. Por tanto, que el resultado de aplicar las cualidades y atributos de este tipo de investigación sea percibida por los clientes potenciales como un elemento diferenciador.

Comunicaciones: se escoge este término desde el punto de vista del branding sustentable porque es el eje central del presente trabajo de grado.

Estrategia: se escoge este término porque es el eje de vida de la empresa.

Energías renovables: se escoge este término porque es el mercado al cual se pretende ingresar

Sustentabilidad: se escoge porque es la base de diferenciación en la estrategia de comunicaciones (branding sustentable).

Cadena de suministro: se escoge porque abarca las relaciones con el ambiente externo requerido para efectuar negocios y se procura que esta cadena también sea sustentable.

Acerca de las Comunicaciones

Tabla 2. Acerca de las Comunicaciones

Palabra Clave	Descripción	Fuente
Comunicaciones	Las actividades de negocio son la causa principal de muchos problemas ambientales y sociales y, por lo tanto, una fuente importante de problemas de sostenibilidad.	Jolink & Niesten, (2015).

Palabra Clave	Descripción	Fuente
	Los emprendedores sostenibles innovadores están influyendo o incluso moldeando los mercados y la sociedad, en algunos casos incluso más que los reguladores y las organizaciones no gubernamentales, y a menudo en colaboración o intercambio con ellos.	Geels y Schot. (2008).
	Las empresas necesitan coordinar la implementación de prácticas sostenibles ...además, pueden obtener una ventaja competitiva al publicar información sobre estas prácticas tanto en los informes de la empresa como en los informes de sostenibilidad dedicados. A través de este proceso, las empresas pueden crear marcas orientadas a la sostenibilidad y disfrutar del reconocimiento que sigue.	Kumar, V. Christodouloupoulou, A. (2013).
	Las contribuciones relevantes para el desarrollo sostenible requieren que las empresas alcancen objetivos ambientales y sociales con procesos, productos o servicios superiores que tengan éxito en el mercado con clientes convencionales.	Schaltegger y Wagner. (2011).
	Para ser efectivo en la creación de tales contribuciones se requiere que el núcleo de los negocios, y por lo tanto el modelo comercial subyacente, esté orientado a la sostenibilidad.	Schaltegger, S. Lüdeke-Freund, F. Hansen, E. (2016).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

De acuerdo con lo expuesto en la Tabla 2, se puede decir que sí la actividad empresarial es una fuente importante de problemas de sostenibilidad y si los emprendedores sostenibles están moldeando los mercados, entonces las comunicaciones hoy en día cobran mas relevancia estratégica para las empresas en términos del cuidado de sus activos y su imagen y por tanto

contribuir con soluciones relevantes para el desarrollo sostenible, y esto se logra generando propuestas comerciales orientadas a la sostenibilidad. La gestión de comunicaciones se hace entonces indispensable para comunicar dichas metas deseadas y logros cumplidos. Por lo tanto, la estrategia de comunicaciones de la marca se enfoca en los criterios de branding sustentable que redundan, si se acogen, en mayor reconocimiento empresarial, prestigio, menores costos de mantenimiento de las instalaciones, minimización de riesgos, y por ende en mejor apalancamiento financiero junto con los beneficios que a nivel social y ambiental se obtienen incluida la imagen empresarial.

Acerca de la Estrategia

Tabla 3. Acerca de la Estrategia

Palabra Clave	ESTRATEGIA	Fuente
Estrategia	<p>Evolución</p> <p>1) Planificación financiera: producción, ventas, inventario, (1920).</p> <p>2) Planificación financiera de largo plazo, escenarios optimista, pesimista, neutral, (1950).</p> <p>3) Visión global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales.</p> <p>4) Aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios (DOFA, Porter). Wheelen y Hunger (2007) definen el modelo básico de administración estratégica en cuatro pasos: análisis ambiental (DOFA), formulación de la estrategia (planes a largo plazo, misión, visión, objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas), implementación de la estrategia: a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos, evaluación y control.</p>	Castellanos & Cruz. (2014).

Últimamente, la prospectiva estratégica busca un campo de acción. La diferencia entre posible y probable es vital para comprender el espíritu de la prospectiva estratégica y diferenciarla de los enfoques tipo pronóstico. Se podría decir que el concepto de lo probable está ligado a esta corriente y que el espíritu de lo posible hace parte de la filosofía de la escuela francesa de prospectiva.	
Definiciones	
La estrategia como competencia central.	Mishra, Mohant & Mohanty. (2015).
La estrategia como plan.	
La estrategia como ajuste.	
La estrategia como posición.	
La estrategia emergente.	
La estrategia para la sustentabilidad.	
También surge como enfoque estratégico el marco de la economía circular, el cual proporciona una conceptualización general de un nuevo tipo de economía, donde los productos, componentes, servicios, materiales y sus subproductos circulan a su valor más alto durante el período más largo.	Hopkinson, Zils, Hawkins, & Roper. (2018).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Como se puede apreciar en la tabla 3, la estrategia organizacional ha evolucionado desde una perspectiva apalancada en la tarea hasta estrategias basadas en la sustentabilidad (Mishra, y otros. 2015) y mas recientemente ha surgido el tema de la economía circular (Hopkinson y otros, 2018) como resultante del principio de sustentabilidad que busca minimizar la emisión de material contaminante al planeta. El plan estratégico de comunicaciones para difundir la marca “Proyectos Sustentables”, busca desde esta perspectiva incluir mensajes enfocadas en la sustentabilidad como elemento diferenciador frente a la competencia y por tanto se busca destacar estos dos aspectos: reducir las emisiones de gases a la atmósfera y la emisión de materiales sólidos y líquidos contaminantes hacia la tierra (suelo y agua).

Acerca de las Energías Renovables

Las energías renovables y su función se resumen en la Tabla 4:

Tabla 4 Energías Renovables

Fuente Renovable	Función	Capacidad instalada en Colombia
Biomasa	Se origina por fotosíntesis, es materia prima renovable para la generación de energía y síntesis química, y es la fuente mas común y abundante de energía de conocida por el ser humano. Hong, B., How, B., & Lam, H. (2016).	0 MW
Energía Eólica	Se origina por la energía de la velocidad del viento, que sirve para generar electricidad mediante el uso de turbinas. UPME 2013.	19 MW.
Energía Geotérmica	Se origina en el calor de áreas volcánicas y el subsuelo profundo y se usa para generar electricidad o fuerza motriz a través de turbinas. Es una tecnología baja en carbono y no intermitente según Zwaan, B. Dalla Longa, F. (2019).	0 MW.
Energía Hidráulica	Se origina por la energía acumulada en el diferencial de altura del agua y se puede utilizar para alimentar maquinaria o para generar electricidad o ambas al mismo tiempo mediante el uso de turbinas. Kaunda, C. S., Kimambo, C. Z., & Nielsen, T. K. (2012).	12.000 MW.
Energía Solar	Se origina en la energía calórica del sol y se usa para generar electricidad mediante celdas fotovoltaicas o paneles solares. Zhang, Y. Ren, R. Pu, Y. Wang, P. (2020)	20 MW.

Fuente: Elaboración propia en base a las fuentes citadas.

En el informe presentado por la UPME (2019) desde 2007 hasta 2019 se ha presentado un total de 33 proyectos de biomasa, 42 de energía eólica, 556 de energía hidráulica, 1 de energía geotérmica, 826 de energía solar y 123 de energía térmica en Colombia que indica que el mercado de energía renovable tiene potencial de crecimiento y genera una oportunidad para buscar participar en el mismo.

Acerca de la Sustentabilidad (Sustainability)

Tabla 5. Acerca de la Sustentabilidad

Palabra Clave	Descripción	Fuente
Sustentabilidad	<p>La sustentabilidad se definió como el cumplimiento de los objetivos económicos de la sociedad sin afectar las posibilidades de las generaciones futuras (WCED, 1987), lo cual implica la triple restricción (Social-Población, Ambiental-Planeta y Económica-Prosperidad).</p> <p>Entre otros incluye: a) Creación de valor para las partes interesadas en el sentido de creación de valor percibido, b) Participación de las partes interesadas en el proceso de producción y reciclaje y/o reintegración de residuos. c) Racionalización del proceso de producción-consumo al minimizar el consumo, en el sentido de consumo innecesario y d) Rediseño de las necesidades del consumidor y por tanto de la oferta para minimizar el desperdicio.</p>	<p>WCED, 1987 Maassen. (2018).</p>
	<p>Se han identificado seis componentes operativos en la industria que implican diferentes consideraciones de sustentabilidad en a) El suministro de materia prima y su preparación. b) Síntesis química, c) Separación de productos y procesamiento, d) Manejo y almacenamiento de productos, e) Reducción de emisiones y f) Mejora de la tecnología y equipamiento.</p>	<p>Aryanasl, Ghodousi, Arjmandi. & Mansouri (2017).</p>

Palabra Clave	Descripción	Fuente
	<p>Los estándares internacionales tienen incidencia en la sustentabilidad corporativa y contribuyen al desempeño y a la gobernanza de la empresa. Los directivos utilizan los estándares en busca de control y legitimidad desde dos puntos de vista complementarios: pragmático frente al desempeño y prudente frente a la gobernanza empresarial. Se concluye que la adopción de los estándares es el resultado del liderazgo y valores de los directivos, que dan identidad a la empresa al mismo tiempo que enfrentan a nuevos retos que la sociedad demanda. La sustentabilidad se incluye como eje central del pensamiento estratégico pues adopta estándares internacionales de sustentabilidad corporativa como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el Global Reporting Initiative (GRI) y el International Standard Organization.</p>	<p>Polanco, Ramírez, & Orozco. (2016).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Bajo esta perspectiva de sustentabilidad el plan de comunicaciones busca generar mensajes alusivos a maximizar la reintegración de subproductos al ciclo productivo antes de disponerlos, reducir la emisión de gases a la atmósfera (Aryanasi y otros, 2017.) e incluir también temas como la adopción de estándares internacionales de sustentabilidad corporativa como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el Global Reporting Initiative (GRI) y el International Standard Organization (Polanco y otros, 2016), cuyo uso adecuado asegura la calidad de los productos, minimiza el tiempo de ejecución de tareas repetitivas y permite reducir costos operativos y de mantenimiento. de acuerdo con lo sintetizado en la tabla 5. Comunicar estos logros genera aceptación y prestigio de los grupos de interés.

Acerca de la Cadena de Suministro

Tabla 6. Acerca de la Cadena de Suministro

Palabra Clave	Descripción	Fuente
Cadena de Suministro	Se entiende cadena de suministro como "la gestión de los flujos de materiales, información y capital, así como la cooperación entre empresas a lo largo de dicha cadena, al tiempo que se tienen en cuenta los objetivos de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, económico, ambiental y social, que se derivan de los requisitos de los clientes y partes interesadas". La estrategia desde las comunicaciones consiste en fomentar y recomendar acuerdos con proveedores para integrar clientes y proveedores en cadenas sustentables.	Ahmad, de Brito, Rezaei & Tavasszy. (2017).
	En aras de reducir la complejidad en el diseño, fabricación, procura e instalación de plantas industriales la gestión de la cadena de suministro debe desarrollar asociaciones con proveedores. De igual modo si los análisis acerca de estas asociaciones no permean todo el equipo de trabajo y se queda en los altos niveles (incluida la gestión de la cadena de suministro) termina siendo un ejercicio inútil causando retrasos y sobrecostos. Temas de calidad como la clasificación de áreas eléctricas, inspección de equipos, el control de calidad de los vendedores y subcontratistas, entre otros si no son atendidos como puntos focales, generan también atrasos y sobrecostos... no se atiende la gestión de la cadena.	Kendig, B. (2015).
	Además, se puede concluir que si desde dentro de la organización, las partes interesadas y la orientación de los sistemas (y si las partes interesadas conocen la orientación de los sistemas) están alineadas con la línea base de suministro entonces se mejora la agilidad del proveedor y por tanto la eficiencia de la cadena.	Handfield, Cousins, Lawson & Petersen. (2015).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Tener en cuenta la Cadena de suministro también es crucial para el plan de comunicaciones pues el conocimiento y buen uso de esta cadena redundan en obtener una ventaja competitiva para la promoción de la marca. La estrategia desde las comunicaciones consiste en fomentar y recomendar acuerdos con proveedores para integrar los criterios de sustentabilidad en donde los nexos en común lo permitan.

7. Diseño metodológico:

El propósito de la presente investigación radica en diseñar un plan estratégico de comunicaciones para la marca “Proyectos Sustentables”, con miras de posicionarse como una empresa especializada en el mercado de energías renovables. Por lo tanto, se pretende identificar tanto los posibles clientes como la competencia para conocer desde el punto de vista de la competencia los productos y servicios que ofrecen como desde el punto de vista de los clientes que productos y servicios requieren para poder generar el plan estratégico de comunicaciones de la marca.

De acuerdo con lo propuesto por Hernández, R., Fernández C. y Baptista P (2004), el diseño metodológico abordado en este Trabajo de grado se desarrolla así:

- Concebir la idea a investigar
- Plantear el problema de investigación
- Elaborar del marco teórico
- Definir el tipo de investigación.
- Analizar la conveniencia de formular o no hipótesis.
- Seleccionar el diseño de investigación apropiado
- Seleccionar una muestra apropiada para la investigación:
- Recolectar datos.
- Analizar los datos.
- Elaborar el reporte de resultados.

Esta investigación se apalanca en el análisis de información de la literatura y documentos disponibles (en especial del año 2010 en adelante) y de Internet para identificar los clientes potenciales y la competencia y a partir de la información recolectada tomar las decisiones del caso.

8. Desarrollo del trabajo:

Concebir la idea a investigar.

La idea de investigar se origina en una oportunidad encontrada para participar en el mercado de las energías renovables en Colombia: Para llevar esta idea a la práctica se decide efectuar la presente investigación denominada “Diseñar un plan estratégico de comunicaciones para la marca “Proyectos Sustentables”, con el propósito de posicionarse como una empresa especializada en el mercado de energías renovables” cuyos objetivos general y específicos se relacionan en el numeral 2.

Plantear el problema de investigación

Los objetivos general y específico de la investigación se establecen en el numeral 3.

La justificación de la investigación se indica en el numeral 4

Las preguntas de investigación se direccionan a identificar los clientes, la competencia, con el fin de delimitar lo que ofrecen los competidores en aras de buscar ventajas competitivas que permitan dirigir una oferta diferenciada de servicios a potenciales clientes. En el numeral 5 se plasma el estado actual de la marca.

Elaborar el marco teórico

El marco teórico se encuentra detallado en el numeral 6.

Definir el tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo que con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. De tipo exploratoria pues es particular y poco estudiada.

Analizar la conveniencia de formular o no hipótesis.

La formulación de hipótesis no es requerida para efectuar la presente investigación porque ésta trata de obtener información de la posible competencia para generar y afinar una estrategia de comunicaciones dirigida a potenciales clientes.

Seleccionar el diseño de investigación apropiado

Dicho lo anterior, se concluye que la investigación es no-experimental -transversal – exploratoria. No experimental porque en estos estudios no se manipula o interviene en ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, son como una foto. Y es exploratorio porque busca conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables.

Seleccionar una muestra apropiada para la investigación y recolectar datos:

La recolección de datos se divide en tres apartes: Análisis DOFA de la empresa, identificación de los clientes potenciales e identificación de la competencia.

La empresa

En la Tabla 7 se encuentra el analisis tipo DOFA de la empresa en proceso de formación como se mencionó en el capítulo 5.

Tabla 7. Análisis DOFA

Fortalezas	Oportunidades:
Equipo de gestión calificado.	Mercado en auge.
Entorno favorable.	Tendencia decreciente al uso de energías no renovables.
Estructura de precios bajos.	Interés público por el uso de energías renovables.
Entregas a tiempo.	Aumento en los precios de electricidad y gas natural.
Maximización del uso de estándares.	Tendencia a la baja de precios de las tecnologías de Energías Renovables.
Capacidad para minimizar la emisión de contaminantes sólidos y líquidos a la tierra.	
Procesos de identificación, preparación, estimación de costos, evaluación, seguimiento	

y control de proyectos enmarcados en la sustentabilidad.	Riesgo estacional asociado a la energía hidroeléctrica.
Debilidades:	Amenazas:
Difícil acceso en nuevas contrataciones de personal. Poca experiencia comercial y de ventas. Bajo conocimiento de la competencia.	La competencia es alta y establecida en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Actores Institucionales:

Tabla 8. Actores Institucionales

Entidad	Función	Página Web
Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG).	A cargo de la regulación y promoción del desarrollo del sector energético.	www.creg.gov.co
Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas (IPSE) para las Zonas No Interconectadas (ZNI).	Encargado de ejecutar la política energética del MME.	www.ipse.gov.co
Centro Nacional de Despacho (CND).	Encargado de la planeación, supervisión y control de la operación integrada de los recursos de generación, interconexión y transmisión del SIN.	
Sistema de Información Minero Energético Colombiano (SIMEC).		www.simec.gov.co

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.	Ejerce la inspección, vigilancia y control de las entidades y empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.	www.superservicios.gov.co
Sistema de Información de Eficiencia Energética y Energías Alternativas (SI3EA).	forma parte del SIMEC.	www.si3ea.gov.co
Sistema de Información Eléctrico colombiano (SIEL).	Ofrece información sobre generación, transmisión, distribución, comercialización y fondos.	www.siel.gov.co
Sistema Integrado de Gestión de Ministerio de Minas y Energía (SIGME).		
Administrador del Sistema de Intercambios Comerciales (ASIC).	Encargado, entre otros, de: los contratos de energía a largo plazo; la liquidación, facturación, cobro y pago del valor de las transacciones que resulten por el intercambio de energía en la bolsa, para generadores y comercializadores; las Subastas de Obligaciones de Energía Firme.	
Liquidación y Administración de Cuentas (LAC).	A cargo de la liquidación y facturación de las redes del Sistema Interconectado Nacional (SIN).	

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).	Vigila y protege la libre competencia económica.	www.sic.gov.co
---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Clientes Potenciales

Para identificar a los posibles clientes, la búsqueda se segmenta en tres apartes dominantes en Colombia: energía hidráulica (hidroeléctrica), energía solar y energía eólica y estos a su vez se segmentan de acuerdo a la cadena de suministro: generación, transmisión, comercialización y distribución.

Energía Hidráulica

Se identifican 9 empresas de generación eléctrica con energía hidráulica en Colombia. Ver anexo 1.

Se identifican 15 empresas encargadas de transmitir la energía a través del Sistema de Transmisión Nacional (STN, compuesto por el conjunto de líneas, con sus correspondientes módulos de conexión, que operan a tensiones iguales o superiores a 220 kV.): Ver anexo 2.

Se identifican 208 empresas comercializadoras de energía tanto hidroeléctrica como termoeléctrica en el país. Ver anexo 3.

Energía Eólica

En la generación eólica se han identificado 5 generadores de energía eólica. Ver anexo 4.

En el segmento de la comercialización de energía eólica se identificaron veintiún (21) empresas. Ver anexo 5.

Energía Solar

En el anexo 6 se listan 31 comercializadores de sistemas de energía solar identificadas a 2010.

En la tabla 9 se resume el número de empresas de acuerdo a la segmentación descrita anteriormente:

Tabla 9. Empresa por tipo de energía y cadena de suministro (segmento)

Tipo	Cadena de Suministro	Generación	Transmisión	Comercialización Distribución
Generación Hidráulica		9	11	208
Generación Eólica		5		21
Generación Solar				31

Fuente: Elaboración propia

Identificación de la competencia

Para identificar a la competencia, la búsqueda se dirige a las empresas consultoras en Colombia y se identificaron nueve (9) empresas de consultoría acerca del tema de energías renovables dirigidas a consumidores de energía eléctrica, gestión de riesgos legales finanzas, soluciones llave en mano en proyectos entre ellos de tipo fotovoltaico.

Tabla10. Identificación de la Competencia

Nombre	WEB	Dirigido a	Servicios
Energy Advisors SAS	www.energyadvisors.com.co	Medianos y grandes consumidores de energía eléctrica.	Apoyo en negociación, auditorías de facturación, inteligencia de mercado.
Optima Consultores	www.optimaconsultores.com	Gestión de riesgos financieros.	Cobertura financiera, asesoría técnica y en litigios, evaluación de viabilidad técnica operativa y financiera de

Nombre	WEB	Dirigido a	Servicios
			proyectos de cogeneración y autogeneración.
Refeel	www.refeel.eu	Usuarios de sistemas fotovoltaicos.	Servicios de consultoría especializados e independientes, todas las tecnologías, con acercamiento global, comprensión local y visión personalizada.
Gestión Energía Consultores	www.gestionenergia.com.co	Comercializadores y generadores de energía.	Servicio técnico especializado, sistemas de telemedida, capacitaciones ISO-50001 Sistema de la Gestión de la Energía, análisis mercado energía mayorista, consulta de Base de Datos de Energía (BDEE).
Smart Green Colombia S.A.S.	www.smartgreencolombia.com	Inversionistas, desarrolladores, interesados energía fotovoltaica.	Estudios de viabilidad técnica, asesoramiento en transacciones, elaboración de términos de referencia, gestión regulatoria, acompañamiento para el desarrollo e implementación del proyectos.
Brigard Urrutia	www.Bu.com.co	Proyectos de generación a partir de fuentes no convencionales renovables.	Estructuración de proyectos, asesoría regulatoria, negociación de contratos operativos y tipo PPA y EPC, asesoría para inversionistas, apoyo ante entidades reguladoras del sector energía, cumplimiento legal de requisitos socio-ambientales, consultoría sobre el estado del mercado y la normativa aplicable a nivel doméstico e internacional.
Efizity	www.efizity.com	Edificios e industrias.	Asesoría en Eficiencia y auditoría energética, calificación energética de

Nombre	WEB	Dirigido a	Servicios
			viviendas, certificación EDGE, certificación edificio sustentable (CES), certificación LEED, ingeniería de proyectos, medición & verificación.
Solen Technology	www.solentechnology.com	Sector industrial, comercial, residencial y parques solares.	Asesoría para el desarrollo y mejora de la productividad de empresas, ahorro de costos, aumento de la disponibilidad y cobertura de la energía eléctrica.
Proseall	https://www.proseall.com	Sector de energía solar, eólica y biodiesel	Estudio, diseño, construcción, montaje, operación, asesoría, consultoría, interventoría, diagnóstico, control y mantenimiento de proyectos y obras.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Analizar los datos.

El análisis pertinente a la empresa los clientes potenciales la competencia se presenta enseguida.

La empresa

En el análisis de fortalezas y oportunidades se ha detectado un entorno favorable para la creación y evolución de la marca.

El análisis de las debilidades y amenazas indican que es crucial identificar la competencia, alta según las primeras pesquisas, para poder generar un plan estratégico de comunicaciones con el fin de promover y darle vida a la marca.

Los clientes potenciales

El sector de energías renovables aporta un 70% de la capacidad eléctrica instalada en el país y adicionalmente dentro de las energías renovables se identifican las convencionales (grandes hidroeléctricas) que aportan el 69% de la energía y las no convencionales (energía solar, eólica, pequeñas hidroeléctricas y biomasa) que aportan el 1% restante. Se espera que el mercado de

energía renovable no convencional aporte 2300 MW para el año 2030 y el servicio se presta a través del sistema interconectado nacional (SIN) y las zonas no interconectadas.

De acuerdo con lo anterior y lo encontrado en la Tabla 8, el plan de acción se enfoca a 14 empresas generadoras de energías renovables.

La competencia

Con referencia a la competencia (Tabla 9) y el análisis DOFA (Tabla 15) de la empresa se encuentran ventajas competitivas que permiten junto con los valores corporativos efectuar un plan de acción para difundir la marca. En el análisis de la información publicada por la posible competencia no se evidencia que presten servicios asociados a la sustentabilidad.

Elaborar el reporte de resultados.

Los resultados pertinentes a esta investigación se presentan en dos apartes abajo: canales de comunicación y características del mensaje y plan de acción, dentro del plan de acción se presenta el plan estratégico de comunicaciones.

Canales de comunicación y características del mensaje

De acuerdo con el análisis DOFA y el análisis de la competencia se ha encontrado que las ventajas competitivas se centran en elementos diferenciadores referentes a entregas a tiempo, maximización del uso de estándares, capacidad para minimizar la emisión de contaminantes sólidos y líquidos a la tierra, procesos de identificación, preparación, estimación de costos, evaluación, seguimiento y control de proyectos enmarcados en la sustentabilidad, y en estos aspectos relevantes junto con los valores corporativos se planea enfocar el mensaje diferenciador de la marca.

El mensaje se distribuirá vía correo electrónico. SMS, whatsapp, página institucional (enlace contáctenos) al gerente de compras y contrataciones (o su equivalente) de cada una de las empresas. Se han descartado otros canales de comunicación puesto que el producto que ofrece la marca no es de consumo masivo, por tanto no aplican estrategias de publicación en medios masivos de comunicación. Adicionalmente,

Adicionalmente, debido a que la empresa es nueva, la decisión es implementar la estrategia de comunicaciones por fases: primero dirigida al segmento de generación y posteriormente con las fases de promoción de la firma dirigida a los otros segmentos de la cadena ya identificados (transporte, comercialización y distribución), de manera secuencial. A modo de ir aplicando las lecciones aprendidas de las fases previas y de este modo gestionar eficientemente los recursos y presupuesto.

Plan de Acción

Desde el punto de vista de la gestión de comunicaciones que implica planear (lo que se va a hacer), ejecutar (lo que se planea), controlar (que se ejecute lo que se planea y si cambia o requiere cambio se gestione) el presente trabajo de grado abarca solo el plan, que por definición excluye las acciones de ejecutar y controlar.

Y teniendo en cuenta las decisiones tomadas en la sección referente al mensaje a difundir sobre qué se necesita comunicar, cuál es el método apropiado y quién es el receptor apropiado, se define el plan estratégico de comunicaciones que incluye adicionalmente cuándo es apropiado comunicar, cuál es la frecuencia apropiada, nivel de detalle; en resumen, el receptor, contenido, propósito y contexto y en el siguiente aparte se despliega el Plan de Acción . El plan estratégico de comunicaciones se puede resumir en la Tabla 11:

Tabla 11. Plan Estratégico de Comunicaciones

Fase 1	Generadores de energía renovable no convencional
Objetivo del mensaje	Presentar la marca. Obtener retroalimentación. Autorización para inscripción en el registro de proveedores.
Mensaje a difundir:	Proyectizado: entregas a tiempo, maximización del uso de estándares, capacidad para minimizar la emisión de contaminantes sólidos y líquidos a la tierra, procesos de identificación, preparación, estimación de costos, evaluación, seguimiento y control de proyectos enmarcados en la sustentabilidad, y en estos

	aspectos relevantes se planea enfocar el mensaje diferenciador de la marca.
Nivel de detalle del mensaje	Énfasis en el Capex-Opex y manejo de contaminantes.
Método de difusión.	Vía correo electrónico. SMS, whatsapp, página institucional (enlace contáctenos).
Receptor del mensaje	Gerente del área de contrataciones.
Forma de comunicación	Escrita, audio, video.
Frecuencia de la comunicación	Según respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Para darle vida al plan estratégico de comunicaciones (tabla 11) a continuación se despliega el Plan de Acción

Estrategia	Propósito del mensaje	Mensaje a difundir:	Nivel de detalle del mensaje
Propósito	<p>A. Difundir la marca y los servicios que ofrece.</p> <p>B. Difundir las ventajas competitivas que posee la marca en beneficio de la organización objetivo. C. Difundir los criterios de sustentabilidad de la empresa.</p>	<p>A. Liderazgo que promueva la actividad innovadora y sustentable.</p> <p>B. Profesionales empoderados, con visión sistémica para generar nuevas ideas e iniciativas innovadoras.</p> <p>C. Los valores que contribuyen a el respeto por el medio ambiente, la sociedad y el negocio que nos rodea.</p>	<p>A. Revisar las tendencias en la industria pertinente como actividad previa.</p> <p>B. Destacar en el mensaje la capacidad para identificar problemas (cuellos de botella) y necesidades y para proponer desde lo conceptual, básico y/o detallado la solución pertinente.</p> <p>C. Destacar el potencial creativo existente en la organización para diferenciar la marca y sus servicios desde lo sustentable.</p> <p>D. Proveer al mensaje con mecanismos que permitan la internalización de los conocimientos y experiencias de las respuestas encontradas en este documento.</p>

Estrategia	Propósito del mensaje	Mensaje a difundir:	Nivel de detalle del mensaje
Acciones y Actividades	A - Revisar el entorno y actualizar el mercado objetivo. B - Verificar la legislación vigente y su impacto en el objetivo del mensaje.	A - Isologo. B - Que genere recordación, curiosidad, interés, seguridad, confianza. C Motive al receptor a responder positivamente.	A - Crear mensajes diferenciados dentro del segmento identificado: operadores de energía solar y operadores de energía eólica, enfatizando en las ventajas competitivas, sustentabilidad, y la cadena de suministro del operador.
Recursos Necesarios	Empresa especialista en difusión de marcas para crear la campaña publicitaria planeada.		
Tiempos Requeridos	Se establece un periodo de dos (2) meses para seleccionar y contratar la empresa asesora. Se establece un periodo de tres (3) meses preparar la campaña publicitaria - aceptación del nombre de la marca, creación del Isologo y selección de los mensajes que cumplan con los requisitos definidos en la Estrategia. Se establece el periodo de tres (3) meses para la implementación del plan y analizar los resultados.		
Responsable	La Dirección General de la marca será responsable de este proceso.		
Inversiones	Se asignará un presupuesto de \$30.000.000 para subcontratar una consultora especializada en el tema		
Resultados Esperados	Que la marca sea aceptada dentro del mercado y le permitan competir en los diversos procesos licitatorios.		

Estrategia	Propósito del mensaje	Mensaje a difundir:	Nivel de detalle del mensaje
Indicadores	SI / NO	SI / NO	SI / NO

9. Conclusiones:

En aras de ingresar al mercado de las energías renovables como empresa consultora se identificó que el motor de la generación eléctrica dominante en Colombia es la proveniente de energía hidráulica (70%) que transforma mediante el uso de turbinas dicha energía en energía eléctrica. El otro 30% usa energía proveniente de fuentes fósiles (gas, carbón). Las energías renovables como la eólica, solar y biomasa suman el 0.1% de dicha canasta, y la energía geotérmica no aparece en las fuentes consultadas. La generación hidroeléctrica (renovable convencional) a gran escala (nacional) es de vieja data y por tanto el esfuerzo de penetrar este campo desde el punto de vista de consultoría es complejo y difícil.

Las energías renovables no convencionales están en un proceso de desarrollo incipiente y de formación y por tanto presentan mejores perspectivas a futuro. Por tanto, el plan estratégico de comunicaciones se orienta a este sector teniendo en cuenta que los planes al año 2030 son pasar de 20 MW a 2.300 MW y de este sector se seleccionó el segmento de generadores de energía renovable, 14 empresas, como primera fase para implementar el plan de comunicaciones con el objetivo de comenzar a difundir la marca, y evaluar la reacción dicho segmento para implementar los correctivos que apliquen en las siguientes fases.

De acuerdo con el estudio de la competencia se definieron los elementos diferenciadores que junto con los valores corporativos forman parte de los datos de entrada para definir el mensaje a difundir desde el punto de vista del branding. Los canales de difusión incluyen el uso de WhatsApp, mensajes de texto tipo SMS, el enlace de “contáctenos” de las paginas corporativas, y el email de los gerentes de compras y contrataciones, teniendo en cuenta que los receptores del mensaje no sobrepasan los 20 de un mercado especializado y no es masivo.

Finalmente, se despliega el plan de acción basado en el plan estratégico de comunicaciones definido.

10. Recomendaciones:

La presente investigación se presenta también como un aporte que contribuya al campo de investigaciones en el sector de energías renovables teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y el consecuente impacto económico apalancado en el branding sustentable. En tanto que esta investigación es particular, se puede mejorar estudiando temas referentes al cambio de actitudes y comportamientos frente a este tipo de actividades desde el punto de vista del branding y apuntar a establecer políticas empresariales que desde la misión y visión incluyan a la sustentabilidad como parte fundamental del marco estratégico de modo de trascender la teoría y pasar a la acción. Se recomienda analizar campañas publicitarias no solo de difusión de la marca (como es el presente estudio) en particular si no de ampliarla a otras empresas y grupos de interés mediante estrategias de difusión del conocimiento con el objetivos de identificar potenciales nuevos consumidores mediante cursos, participación en foros, etc.

11. Referencias:

Ahmad, N. K. W., de Brito, M. P., Rezaei, J. & Tavasszy, L. A. (2017). An integrative framework for sustainable supply chain management practices in the oil and gas industry. *Journal of Environmental Planning & Management*, 60(4), 577–601.

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1080/09640568.2016.1178105>.

Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R. & Mansouri, N. (2017). Components of sustainability considerations in management of petrochemical industries. *Environmental Monitoring & Assessment*, 189(6), 1–10.

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1007/s10661-017-5962-y>

Berger, C.R. Knowlton, S.W. Abrahams, M.F. 1996. The Hierarchy Principle in Strategic Communication. *Communication Theory Six: Two*, Pages:11 1-142.

Bruntland, G.O. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oslo, Norway.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Journal of Advanced Study of Leadership / Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51. Retrieved from

<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=96992066&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Giraldo-Dávila, A. F., & Maya-Franco, C. M. (2016). Modelos de ecología de la comunicación: análisis del ecosistema comunicativo. *Palabra Clave*, 19(3), 746–768.

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.5294/pacla.2016.19.3.4>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana, México.
- Handfield, R. B., Cousins, P. D., Lawson, B. & Petersen, K. J. (2015). How Can Supply Management Really Improve Performance? A Knowledge-Based Model of Alignment Capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 3–17.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1111/jscm.12066>
- Hong, B., How, B., & Lam, H. (2016). Overview of sustainable biomass supply chain: from concept to modelling. *Clean Technologies & Environmental Policy*, 18(7), 2173–2194.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1007/s10098-016-1155-6>
- Hopkinson, P., Zils, M., Hawkins, P. & Roper, S. (2018). Managing a Complex Global Circular Economy Business Model: Opportunities and Challenges. *California Management Review*, 60(3), 71–94.
- Jergeas, G. F. (2008). Analysis of the front-end loading of Alberta mega oil sands projects. *Project Management Journal*, 39(4), 95–104
- Jolink, A. & Niesten, E. (2015). Sustainable Development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*. 24. 386-401.
10.1002/bse.1826.
- Kaunda, C. S., Kimambo, C. Z., & Nielsen, T. K. (2012). Hydropower in the Context of Sustainable Energy Supply: A Review of Technologies and Challenges. *ISRN Renewable Energy*, 1–15. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.5402/2012/730631>
- Kendig, B. (2015). Vendor partnerships key to optimizing supply chain management. *Offshore*, (12), 44.
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN604365944&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Klakegg, O J. Williams, T. Walker, D. Andersen. B, Magnussen O. M. (2010). Early Warning Signs in Complex Projects. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Kotler, P. Keller K. (2013) Dirección de Marketing. 12ava edición. Pearson Educación.

Kumar, V. Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. Industrial Marketing Management, Volume 43, Issue 1, January 2014, Pages 6-15.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>

Maassen, M. (2018). Sustainable Business Models: An Imperative in the Strategic Management of Companies and Organizations.

<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=e dsbas.EBC4FC6E&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Merrow, E., (2012). Oil and Gas Megaprojects: Our recent track Record. Independent Project Analysis.

Michaelides, R., Bryde, D., & Ohaeri, U. (2014). Sustainability from a project management perspective: are oil and gas supply chains ready to embed sustainability in their projects? Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Mishra, S. P., Mohanty, A. K., & Mohanty, B. (2015). Are There Dominant Approaches to Strategy Making? Vilakshan: The XIMB Journal of Management, 12(1), 1–42. Retrieved from
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=1093 68526&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ortegón E., Pacheco J F., Prieto A. (2006). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas, CEPAL.

Polanco, J. Ramírez, F & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección.

<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D8D7ABF9&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Schaltegger y Wagner, (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. Business. Strategy and Environment. 20, 222–237

Schaltegger, S. Lüdeke-Freund, F. Hansen, E. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. Organization & Environment 2016, Vol. 29(3) 264–289© 2016 SAGE Publications

Schot, J. Geels, F.W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 20, No. 5. Pag 537–554

Unidad de Planeación Minero Energética (UPME). 2019. Informe de Registro de Proyectos de Generación (corte octubre 31 de 2019).

Unidad de Planeación Minero Energética (UPME). 2013. Integración de las energías renovables no convencionales en Colombia.

Yuhu Zhang, Jing Ren, Yanru Pu, Peng Wang. 2020. Renewable Energy, Volume 149, Pages 577-586.

Zwaan, B. Dalla Longa, F. 2019. Integrated assessment projections for global geothermal energy use Geothermics 82 ,203–211.

12. Anexos:

Anexo 12.1. Generadores de Energía Hidráulica.

Anexo 12.2 Transmisión de Energía.

Anexo 12.3. Comercializadores de Energía.

Anexo 12.4. Generadores de Energía Eólica.

Anexo 12.5. Empresas Comercializadoras de Energía Eólica

Anexo 12.6. Comercializadoras de Energía Solar.